

# BERLINER SPARKASSE | NEUAUSRICHTUNG DER ORG/IT-ARBEIT

## AUSGANGSSITUATION UND PROJEKTZIELE

Ende 2012 beschlossen die Eigentümer der Landesbank Berlin (LBB) den Umbau des Instituts zur Berliner Sparkasse (BSK). Die Transformation des Geschäftsmodells von einer starken Kapitalmarktorientierung mit einem komplexen Produktuniversum hin zu einer klassischen Großsparkasse mit Privat- und Firmenkundengeschäft sowie einem sparkassentypischen Treasury bedingt tiefgreifende Veränderungen.

Der größte Stellhebel der Transformation liegt im zentralen Managementfeld „Organisation und Informationstechnologie“ (ORG/IT), da die Neuausrichtung des Geschäftsmodells einen hohen Standardisierungsgrad der Geschäftsprozesse und der IT-Ausstattung zulässt. Allein aus der bestehenden IT-Landschaft können ca. 160 Anwendungen abgeschaltet werden. Weitere 70 werden mit dem Ziel, möglichst viele Leistungen aus dem Standardangebot der Dienstleister des DSGVO – insbesondere der Finanz Informatik – zu beziehen, migriert.

## PROJEKTHALTUNG UND VORGEHEN

Der Gesamtumbau zur Hauptstadtparkasse erfolgt im „Gegenstromverfahren“: Einerseits werden tragfähige Zielbilder für die neue BSK entwickelt und umgesetzt, andererseits werden zur Erreichung der Umbauziele mehr als tausend Maßnahmen mit signifikanten Leistungs-, Kosten- und Kapazitätseffekten durchgeführt. Für die ORG/IT standen somit drei Kernfragen im Fokus:

1. Was benötigt das Institut künftig an ORG- und IT-Unterstützung?
2. Wie kann diese optimal erbracht werden?
3. Wie wird Leistungs- und Budgettragfähigkeit sichergestellt?

Zur Beantwortung der ersten Kernfrage wurden klare Leitlinien für Fach- und IT-Architektur definiert, die die Ausgestaltung der IT-Landschaft determinieren. Aspekte der Standardisierung durch OSPlus, der Übernahme von Verbundpartnerlösungen wie auch das Zurückfahren der Individualentwicklungen und das Leistungsangebot für Dritte wurden intensiv diskutiert, um tragfähige Zielarchitekturen für Vertrieb und Abwicklung, insbesondere aber für die Gesamtbanksteuerung zu erarbeiten. Dies führt im Ergebnis zu signifikant niedrigeren IT-Kosten.

Basis der zweiten Frage war ein neues Leitbild der ORG/IT, das als zentrale Schnittstelle zwischen den Fachbereichen und externen Partnern fungiert und nun mit veränderten Rollen für den Einsatz und die weitere Entwicklung der ORG/IT steht. Grundprinzipien wie die enge Verzahnung von Fach-, ORG- und IT-Know-how oder die Fokussierung auf „Plan & Design“ bildeten dabei den Orientierungsrahmen der Aufbau- und Ablauforganisation.

Die weitgehende Auslagerung der Anwendungsentwicklung und Produktion erfordern ebenso einen schlagkräftigen Steuerungsansatz wie das aktive Management der Leistungen, Ressourcen und Kosten. Die dritte Frage drehte sich somit um die Ausgestaltung der Steuerungskompetenz sowie die Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen, externen Partnern und ORG/IT.

## PROJEKTERGEBNISSE

Die Basis der zukünftigen ORG/IT-Arbeit der Berliner Sparkasse bildet eine verabschiedete ORG/IT-Strategie, die Antworten für Architektur, Organisation und Governance liefert – aber auch „wetterfest“ gegenüber den regulatorischen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen ist. Alle ORG/IT-Aufgaben sind an das neue Geschäftsmodell angepasst und in einem zentralen Bereich, dem „Organisations- und Produktivitätsmanagement“ (OPM), zusammengefasst (vgl. Abb. 1) – der „Go-live“ erfolgte bereits Anfang 2014.

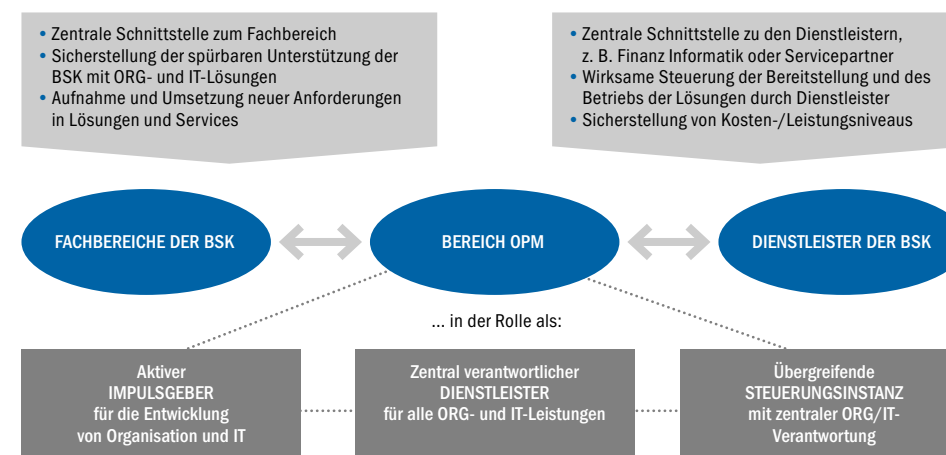



Abb. 1: Positionierung und Rolle des Bereichs Organisations- und Produktivitätsmanagement (OPM)

## FAZIT UND AUSBLICK


Neben spezifisch auf die Fachbereiche ausgerichteten Lösungsmanagementeinheiten, die jetzt den architektonischen Umbau verantworten, werden für die Weiterentwicklung des Hauses i. S. v. Innovationskraft, Produktivität und Nutzungsoptimierung zusätzliche Services zentral im Bereich OPM angeboten. Hierzu gehört etwa die Integration von Themenstellungen der Organisationsentwicklung in einer Abteilung oder der Aufbau einer neuen Abteilung „Business Intelligence“. Verteilte Funktionen, wie z. B. Einkaufsmanagement sowie Bau- und Flächenmanagement, wurden zusammengeführt. Die Klammerfunktion bilden zwei Abteilungen zur zentralen Steuerung der OPM-Leistungen (Kosten, Architektur, Dienstleister) bzw. zur Sicherstellung der IT-Produktion. Damit sind zugleich Hebel zur Senkung und zur effektiven Steuerung von wesentlichen Kostenarten (insb. IT-Kosten) gelegt.

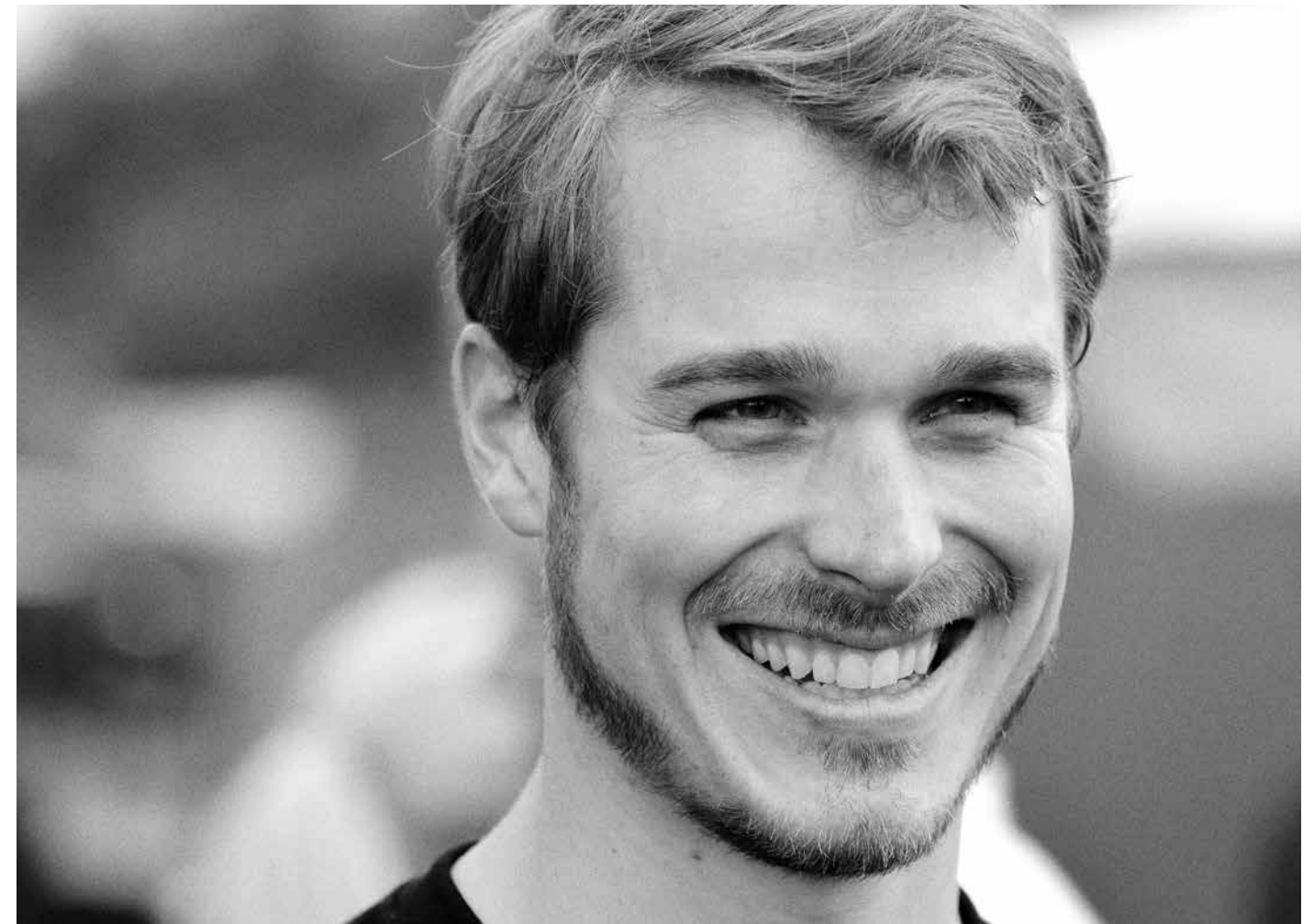
Durch die Neuausrichtung der ORG/IT-Arbeit und die Bündelung der Kompetenzen im Bereich OPM wurden alle Voraussetzungen für eine leistungsstarke ORG/IT-Unterstützung der BSK geschaffen. Bereits jetzt konnte durch die erfolgreiche Umsetzung vieler Maßnahmen ein verbindlicher Beitrag zum Gesamtumbau respektive zur Erreichung der Kosten- und Kapazitätsvorgaben geleistet werden. Die umfassenden Veränderungen der IT-Architektur und der IT-Fertigungstiefe sind eingeleitet und können in den kommenden zwei Jahren gemeinsam mit der Finanz Informatik umgesetzt werden. Gleichzeitig wird die neue Rolle des OPM nach und nach im Haus spürbar: die Schaffung einer Prozess- und IT-Landschaft, die die richtige Mischung von Effizienz, Standardisierung, Beherrschbarkeit und schneller Lösungsbereitstellung auf einem für Großsparkassen typischen Anspruchsniveau sicherstellt.

  
Volker Alt  
Vorstand  
Berliner Sparkasse

  
Dr. Thorsten Freiburger  
Leiter Organisation und  
Produktivitätsmanagement  
Berliner Sparkasse

  
Andreas Schick  
Director  
zeb

  
Dr. Jan Saat  
Manager  
zeb



Philipp Dirding



Andreas Schick